LE NOBLE AGE
Société anonyme au capital de 17 969 020 €
Siège social : 7, boulevard Auguste Priou – 44120 VERTOU
388 359 531 RCS NANTES

RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR L'ORGANISATION DU CONSEIL ET LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

Le présent rapport porte sur l'exercice clos au 31 décembre 2015 et a été établi conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du code de commerce et aux recommandations du code AFEP-MEDEF et de son guide d'application.

Sa rédaction s'appuie sur le guide de mise en œuvre du « cadre de référence du contrôle interne », spécifiquement adapté aux petites et moyennes valeurs, dans la continuité des recommandations de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et sur le contrôle interne publiées le 22 juillet 2010.

Ce rapport répond également aux préconisations de la recommandation AMF DOC 2015-01.

Il constitue une annexe au rapport de gestion établi par le conseil d'administration de la Société et rend compte :

1/ de la composition du conseil d'administration et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein,

2/ des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et des comités spécialisés,

3/ des principes et des règles arrêtés par le conseil d'administration pour déterminer la rémunération et les avantages de toutes natures perçus par les mandataires sociaux,

4/ des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et ses filiales,

5/ des procédures de contrôle interne particulières à l'élaboration et au traitement des informations comptables et financières destinées aux actionnaires,

6/ des limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du directeur général,

7/ des modalités particulières relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales,

8/ des informations relatives à la structure du capital susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique,

9/ des quelques recommandations du code AFEP-MEDEF non retenues et des raisons pour lesquelles ces dispositions ont été écartées.

Par ailleurs, le présent rapport fait mention :

- du lieu où le code AFEP-MEDEF peut être consulté,

- de la publication des informations prévues par l'article L.225-100-3 du code de commerce.

Le présent rapport a été élaboré en s'appuyant sur les documents qui régissent le fonctionnement du conseil et de ses comités (règlement intérieur, agenda des comités), les conclusions de l'évaluation portant sur les travaux et les débats du conseil, les contributions des acteurs clés du contrôle interne et enfin les différents rapports et recommandations traitant des questions de la gouvernance d'entreprise.

Les ressources et services de la Société et du groupe Le Noble Age affectés au contrôle interne et à la gestion des risques sont la direction générale, la direction financière, la direction juridique corporate, mais également la direction informatique, les directions d'exploitation, la direction médicale et qualité, la direction des ressources humaines et la direction juridique opérationnelle.

En termes de reporting, la direction financière, la direction informatique et la direction juridique corporate reportent à la direction générale déléguée aux finances alors que les directions des opérations et d'exploitation, la direction médicale et qualité, la direction des ressources humaines et la direction juridique opérationnelle reportent, quant à elles, à la direction générale déléguée aux opérations.

Le champ du contrôle interne ne se limite pas uniquement aux procédures permettant de fiabiliser les informations comptables et financières mais couvre plus largement le contrôle de la composition et du fonctionnement du conseil d'administration et des autres organes de gouvernance, des rémunérations et avantages versés aux administrateurs et autres dirigeants de la Société, des procédures et processus mis en place en matière de contrôle des risques, des chaînes de délégations et limitations de pouvoirs et de responsabilité mis en place au sein de la Société et du groupe Le Noble Age, de la structure du capital social.

Le rapport donne également des explications relatives au choix de la Société de ne pas respecter certaines recommandations du code AFEP-MEDEF.

En application des dispositions de l'article L.225-37 du code de commerce, le conseil d'administration de la Société a approuvé le présent rapport dans sa séance du 5 avril 2016.

DECLARATIONS SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

A titre préliminaire, précisons qu'en matière de gouvernement d'entreprise, la Société a choisi de se référer au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi par l'AFEP et le MEDEF.

Nous vous indiquons également que, conformément à la recommandation de l'AMF du 10 octobre 2013 aux termes de laquelle il est recommandé aux sociétés ayant adhéré au code AFEP-MEDEF de mettre en place puis de mettre à jour un tableau récapitulant les changements intervenus dans la composition du conseil (départs, nominations, renouvellements en indiquant notamment les modifications impliquant une diversification en terme de féminisation, de nationalité ou d'expérience internationale) :

- le conseil d'administration, dans sa séance du 19 mars 2014, a adopté le tableau proposé par le comité de rémunération et de nomination et a chargé ce dernier de sa mise à jour régulière,

- le conseil d'administration a validé, lors de sa réunion du 24 février 2016, la mise à jour du tableau proposée par le comité de rémunération et de nomination.

Le code AFEP-MEDEF peut être consulté sur le site www.code-afep-medef.com.

La Société se réfère également :

- aux recommandations de l'AMF n° 2011-17 et n° 2012-02 traitant des questions relatives au gouvernement d'entreprise et à la rémunération des dirigeants,
- à la recommandation n° 2014-14 traitant des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil,
- et à la recommandation DOC 2015-01 qui concerne l'adaptation du présent rapport aux émetteurs de valeurs moyennes, notamment ceux dont les titres sont admis sur les compartiments B et C d'Euronext, ce qui est le cas de notre Société.

Enfin, nous vous précisons que, conformément à la recommandation du code AFEP-MEDEF, le règlement intérieur du conseil d'administration de la Société est publié sur le site de la Société depuis février 2014.

1/ COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRESENTATION EQUILIBREE DES FEMMES ET DES HOMMES EN SON SEIN

1.1 - Composition du conseil

1.1.1 Administrateurs

Au 31 décembre 2015, le conseil d'administration comptait les neuf administrateurs suivants :

Administrateur	Nationalité	Age	Fonction exercée dans la Société	Date de début/renouvellement de mandat	Date d'expiration du mandat
Jean-Paul SIRET	F	64	Président directeur général	24 juin 2015 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes 2020
Willy SIRET	F	41	Directeur général délégué aux opérations	22 juin 2011 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
Damien BILLARD	F	42	Directeur général délégué aux finances	24 juin 2015 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes 2020
Patrick CONNAN	F	72	Néant	20 juin 2012 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2018 sur les comptes 2017
Robert DARDANNE	F	60	Néant	24 juin 2015 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes 2020
Marie-Antoinette DAIN	F	62	Néant	22 juin 2011 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
Daniel BRAUD	F	64	Néant	22 juin 2011 (début)	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
Patricia ROSIOD	F	57	Néant	18 juin 2014 (début)	Assemblée générale appelée à statuer en 2020 sur les comptes 2019
NOBILISE (représentée par Sophie BRETON)	F	37	Directrice Financière Adjointe	20 juin 2012 (début)	Assemblée générale appelée à statuer en 2018 sur les comptes 2017

La durée statutaire des fonctions d'administrateur est de six années, conformément aux dispositions légales.

Conformément à la recommandation AMF n°2013-15 du 10 octobre 2013, un tableau de suivi de la composition du conseil a été mis en place.

1.1.2 Représentants du comité d'entreprise au conseil d'administration

Au 31 décembre 2015, le conseil d'administration comptait quatre représentants du comité d'entreprise délégués au conseil d'administration, en la personne de :

- Madame Anne BERTIN-MAGHIT, membre élue du comité de l'U.E.S., salariée de l'établissement SA le Noble Age,

- Madame Jeannine DEGUEHEGNY, membre élue du comité de l'U.E.S., salariée de l'établissement Le Parc des Vignes,

- Monsieur Lassana SOUMARE, membre élu du comité de l'U.E.S., salarié de l'établissement Résidence Marconi,

- Monsieur Philippe ARQUIN, membre élu du comité de l'U.E.S., salarié de l'établissement Le Parc des Vignes.

En tant que représentants élus du personnel et après avoir été désignés au conseil, les membres du comité peuvent assister, avec voix consultative, aux séances du conseil.

1.1.3 Censeurs

L'assemblée générale extraordinaire du 28 septembre 2002 a institué un collège de censeurs ayant voix consultative et non délibérative au conseil d'administration.

L'article 15 des statuts de la Société fixe la durée de mandat d'un censeur à quatre ans.

Le nombre de censeurs ne peut être supérieur à six.

Les modalités de désignation des censeurs, leurs missions et prérogatives sont précisées à l'article 15 des statuts de la Société.

Au 31 décembre 2015, le conseil d'administration comptait cinq censeurs :

Censeur	Nationalité	Fonction exercée dans la Société	Date de début/renouvellement de mandat	Date d'expiration du mandat
Michel BALLEREAU	F	Conseiller du président	24 juin 2015 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes 2018
SIGEFI, représentée par Alexandre TREMBLIN	F	Néant	24 juin 2015 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes 2018
UNEXO, représentée par Antony LEMARCHAND	F	Néant	19 juin 2013 (début)	Assemblée générale appelée à statuer en 2017 sur les comptes 2016
SODERO GESTION, représentée par Stéphane LEFEVRE SAULI	F	Néant	24 juin 2015 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes 2018
CAISSE REGIONALE de CREDIT AGRICOLE ATLANTIQUE VENDEE, représentée par Simon TERNYNCK	F	Néant	24 juin 2015 (renouvellement)	Assemblée générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes 2018

1.2 - Respect de la parité au sein du conseil d'administration

Conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du code de commerce et suite à l'adoption de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, nous faisons état de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil d'administration.

Au 31 décembre 2015, le conseil d'administration comptait trois administrateurs femme, Madame Marie-Antoinette DAIN, nommée par l'assemblée générale du 22 juin 2011, Madame Patricia ROSIOD, nommée par l'assemblée générale du 18 juin 2014, ainsi que Madame Sophie BRETON, qui représente la société Nobilise SAS, depuis le 16 septembre 2015 et six administrateurs hommes.

Nous vous rappelons les dispositions légales aux termes desquelles les pourcentages de diversité doivent être les suivants :

- 40 % au plus tard à l'issue de l'assemblée générale annuelle de la Société devant se tenir en 2017 pour statuer sur les comptes 2016.

Ainsi, les nominations de Mesdames Patricia ROSIOD et Sophie BRETON en qualité d'administrateurs de la Société ont permis la conformité de la gouvernance de la Société avec les dispositions légales en vigueur et la recommandation du code AFEP-MEDEF.

Dans sa séance du 24 février 2016, le conseil a constaté que sa composition était, au regard de la parité, conforme aux dispositions légales, à la date de la réunion.

Le conseil d'administration s'efforcera de répondre aux futures exigences légales, ce qui impliquerait, à composition constante, de procéder à la nomination en qualité d'administrateur d'une femme supplémentaire au plus tard le 30 juin 2017.

Le conseil reste attentif à maintenir une composition équilibrée des hommes et des femmes en son sein et veillera au cours des prochains exercices à développer ce principe de mixité dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise.

2/ CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITES

2.1 - Fréquence des réunions et synthèse de l'activité

L'article 12 des statuts de la Société prévoit que le conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

Afin de permettre une bonne implication de ses membres, le calendrier du conseil et de ses comités spécialisés est arrêté en fin d'exercice pour l'exercice suivant.

Le tableau ci-dessous reprend à titre comparatif la fréquence des réunions du conseil.

Nombre de réunions au cours de l'exercice	**2013**	**2014**	**2015**
Conseil d'administration	12	12	12
Comité stratégique	11	11	11
Comité d'audit	11	11	11
Comité de rémunération et nomination	3	7	4

Ainsi, au cours de l'exercice écoulé, notre conseil d'administration s'est réuni 12 fois, le rythme de tenue des conseils étant en règle générale mensuel.

Le conseil examine les dossiers de sa compétence et, de manière générale, les sujets suivants :

- le plan de développement et les orientations stratégiques,
- la revue des tests de valeur des actifs consolidés du groupe,
- l'arrêté des états financiers consolidés annuels complets et semestriels résumés,
- l'approbation du budget consolidé prévisionnel du groupe,
- les opérations d'acquisition (et éventuellement de cession) de titres de sociétés ou d'actifs corporels et incorporels,
- le suivi des investissements de travaux (restructurations et/ou agrandissements),
- la mise en place des financements et la structuration de la dette du groupe,
- l'examen de l'utilisation des délégations qui lui sont accordées par l'assemblée générale,
- le plan de rachat d'actions et le contrat de liquidité,
- le suivi des indicateurs-clés d'activité et de rentabilité du groupe,
- les éléments de gestion portant sur la situation de trésorerie,
- le suivi des principaux facteurs de risques,
- les opérations de restructuration interne du groupe,
- les garanties et les conventions à autoriser,
- les rémunérations des dirigeants, les jetons de présences des administrateurs,
- les propositions de nomination ou de renouvellement des mandats des administrateurs et censeurs,
- les nominations et renouvellements des mandats des membres des différents comités,
- l'évaluation des travaux et du fonctionnement du conseil d'administration,
- l'autorisation d'apporter un soutien financier aux filiales en difficultés.

▪ Le conseil d'administration s'est prononcé au cours de l'exercice 2015 sur toutes les délibérations et décisions mises à l'ordre du jour de ses travaux en application des lois et règlements en vigueur. Le conseil, dans ses principaux domaines d'intervention, a débattu des orientations stratégiques du groupe.

▪ Le conseil d'administration a arrêté les comptes consolidés du groupe et les comptes sociaux de la Société pour l'exercice 2015.

▪ Le conseil d'administration a examiné et adopté le rapport du président du conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne.

2.2 - Convocations des administrateurs et des commissaires aux comptes

Conformément à l'article 12 des statuts de la Société, les administrateurs ont été convoqués aux réunions du conseil par le président du conseil d'administration qui a établi l'ordre du jour.

Les commissaires aux comptes ainsi que les représentants du comité d'entreprise ont également été systématiquement convoqués aux réunions du conseil d'administration.

2.3 - Assiduité des administrateurs, censeurs et commissaires aux comptes

En règle générale, une large majorité des administrateurs sont présents aux réunions du conseil d'administration. Un registre de présence au conseil est signé.

Les commissaires aux comptes assistent aux réunions quand ils exercent une mission de contrôle dans la Société. Ils sont notamment présents lors de prises de décisions importantes et lors de l'arrêté des comptes semestriels et annuels afin de présenter la synthèse de leur revue des comptes, leur appréciation du respect des procédures internes ainsi que de l'efficacité de l'environnement de contrôle mis en place au sein du groupe.

L'assiduité aux réunions du conseil est favorisée par :

- la fréquence des réunions permettant une analyse approfondie des points étudiés en conseil et un suivi continu des dossiers stratégiques,

- les travaux préparatoires des comités spécialisés, en support des réunions du conseil d'administration, conduits par des membres aux compétences complémentaires et adéquates,

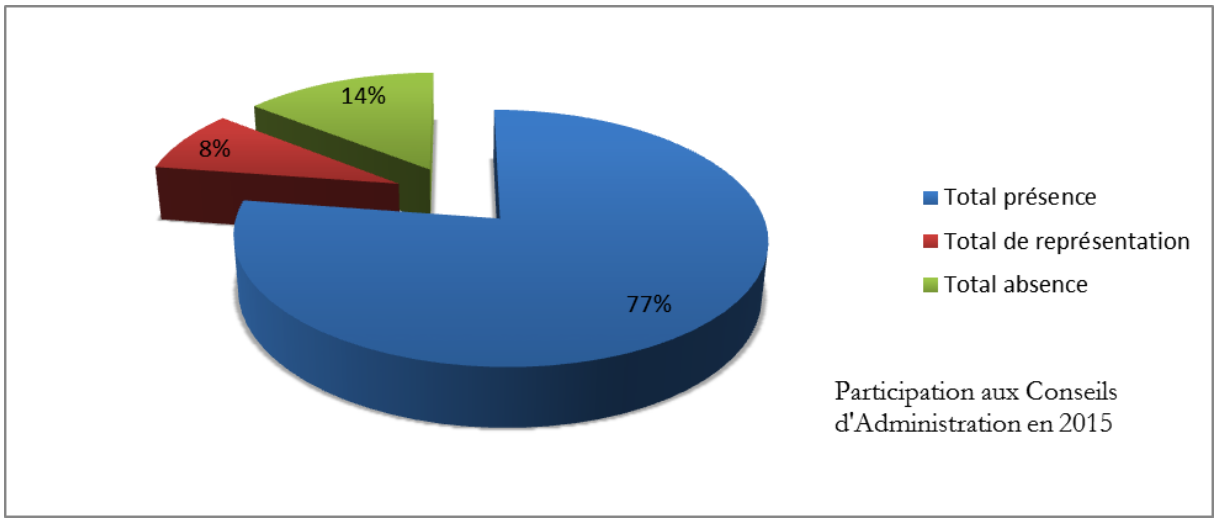
- la qualité des débats et des analyses sur chacun des sujets inscrits à l'ordre du jour des réunions du conseil,

- l'attribution de jetons de présence aux administrateurs et aux censeurs en rémunération de leur implication professionnelle et en fonction de leur assiduité.

Nous rappelons toutefois que le président directeur général, les directeurs généraux délégués, la société NOBILISE ainsi que les cinq censeurs (Monsieur Michel BALLEREAU, les sociétés SIGEFI, SODERO GESTION, CAISSE REGIONALE de CREDIT AGRICOLE ATLANTIQUE VENDEE et UNEXO) ont renoncé à percevoir les jetons de présence.

Le taux de présence des membres du conseil d'administration aux 12 réunions du conseil s'est établi à 77 % en 2015 contre 78 % au cours de l'exercice 2014, l'analyse de la participation s'établissant comme suit :

Année 2015



Sur les douze réunions du conseil d'administration ayant eu lieu en 2015, 9 l'ont été en présence d'au moins un représentant du comité d'entreprise, soit 75 %.

Le nombre d'administrateurs et de censeurs présents aux séances du conseil s'est établi en moyenne à respectivement 7,58 administrateurs (sur 9 administrateurs au total) et à 3,25 censeurs (sur 5 concernés au total) durant l'année 2015 contre 7 administrateurs (sur 9 administrateurs au total) et 3,41 (sur 5 censeurs au total) lors de l'exercice précédent.

2.4 - Information des membres du conseil d'administration

Le président fait en sorte que les documents et informations nécessaires à la mission des administrateurs et aux censeurs leur soient communiqués utilement avant chaque réunion.

2.5 - Tenue des réunions

Toutes les réunions du conseil d'administration se sont déroulées au siège social en 2015. Occasionnellement, les réunions peuvent se tenir sur d'autres sites, en fonction de l'ordre du jour préalablement établi et des contraintes existantes.

2.6 - Comités spécialisés

Dans le cadre du renforcement des pratiques de gouvernance, les trois comités spécialisés ont pleinement joué leur rôle. Ils ont participé à l'accroissement de l'efficacité du fonctionnement du conseil d'administration en 2015.

2.6.1 - Le comité stratégique

Le comité stratégique était composé au 31 décembre 2015 de dix membres : Robert DARDANNE (président), Jean-Paul SIRET, Willy SIRET, Damien BILLARD, Michel BALLEREAU, Jérôme FOURNIER, Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel

AtlantiqueVendée représentée par Simon TERNYNCK, SIGEFI représentée par Alexandre TREMBLIN, UNEXO représentée par Antony LEMARCHAND et SODERO GESTION représentée par Stéphane LEFEVRE-SAULI.

Il est chargé de l'analyse prospective et de la revue des opérations de développement en projet ou en cours d'exécution.

Il est consulté sur les projets liés au développement du groupe, le suivi de l'évolution des partenariats et les projets d'accords stratégiques. Il fait rapport et formule sur chacun des projets des recommandations au conseil d'administration.

Comme l'an dernier, le comité stratégique s'est réuni onze fois au cours de l'exercice. Au 31 décembre 2015, il était constitué de dix membres, dont cinq sont salariés (ou assimilés) du groupe, qui interviennent activement dans les opérations de développement.

Il a été amené à traiter les grandes problématiques suivantes au cours de l'exercice 2015 :

- examen de l'ensemble des opérations de développement du groupe,
- présentation des orientations stratégiques métier,
- examen des projets de reprises, analyse des critères économiques, structure de l'offre et des garanties données,
- examen de l'ensemble des programmes immobiliers de restructuration et de construction,
- examen des différents projets de financements des opérations de développement,
- examen des garanties et des conventions à autoriser,
- examen des délégations soumises à l'assemblée générale en vue de donner compétence au conseil d'administration pour augmenter le capital de la Société,
- veille concurrentielle et analyses sectorielles,
- examen et étude des recommandations AFEP MEDEF.

2.6.2 - Le comité d'audit

Le comité d'audit était composé au 31 décembre 2015 de cinq membres : Daniel BRAUD (président), Patrick CONNAN, Robert DARDANNE, SAS NOBILISE représentée par Sophie BRETON et Patricia ROSIOD.

Il est en charge de l'étude des comptes et des prévisions et de l'évaluation du système de contrôle interne. Les travaux sont réalisés dans le cadre d'un agenda établi en début d'année pour permettre de suivre les échéances et les informations périodiques qui y sont attachées.

Il s'assure du respect des principes comptables en vigueur, étudie l'évolution des référentiels normatifs et veille à la fiabilité des systèmes et procédures pour l'établissement des comptes sociaux et consolidés. Il vérifie que les procédures internes de collecte, de traitement et de contrôle des informations sont bien appliquées. Il veille à la qualité et la pertinence de l'information communiquée aux actionnaires. Il assure le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques.

Il examine enfin l'ensemble des projets de comptes sociaux et consolidés ainsi que ceux établis pour les besoins d'opérations spécifiques, les projets de rapports de gestion et les tableaux de résultat.

La Société se réfère au rapport de l'AMF du 22 juillet 2010 sur le comité d'audit.

Le comité d'audit s'est réuni onze fois au cours de l'exercice 2015 comme en 2014.

Conformément aux prescriptions de l'article L.823-19 du code de commerce, les membres du comité d'audit sont des membres du conseil non dirigeants et le comité compte au moins un membre présentant des compétences approfondies en matière financière et comptable, savoir Monsieur Daniel BRAUD du fait de son expérience professionnelle acquise dans ses fonctions de directeur financier au sein d'un groupe d'assurances de premier plan. Celui-ci a été renouvelé dans ses fonctions de président du comité.

Au cours de l'exercice 2015, le comité d'audit a été amené à traiter les principaux dossiers suivants :

- revue des comptes sociaux (comptes statutaires, comptes prévisionnels) et des comptes consolidés,
- revue périodique de la trésorerie et de l'endettement du groupe,
- revue des taux d'occupation des établissements du groupe,
- revue périodique du chiffre d'affaires,
- étude des principes d'évaluation des actifs à leur date d'acquisition,
- examen des tests de valeur des actifs du groupe,
- étude de l'application des méthodes et règles comptables IFRS,
- efficacité des systèmes de contrôle interne,
- information sur les projets d'investissement du groupe dans son système d'information,
- suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes,
- suivi du programme de rachat d'action,
- suivi de la mission de commissariat aux comptes de la Société et ses filiales,
- suivi du remboursement et du rachat des Ornanes,
- point sur les contentieux.

2.6.3 - Le comité de rémunération et de nomination

Le comité de rémunération et de nomination (« CRN ») était composé au 31 décembre 2015 de cinq membres : Patricia ROSIOD (présidente), Daniel BRAUD, Patrick CONNAN, Robert DARDANNE, la CAISSE REGIONALE DU CREDIT AGRICOLE MUTUEL ATLANTIQUE VENDEE, représentée par Monsieur Simon TERNYNCK.

Il est chargé d'assister le conseil d'administration notamment dans la préparation de ses missions s'agissant en particulier de la détermination de la rémunération des mandataires sociaux et de la mise en place des plans de rémunération en actions s'il y a lieu.

Le CRN s'est réuni quatre fois en 2015. Au 31 décembre 2015, il était constitué de cinq membres, non salariés du groupe.

Au cours de l'exercice 2015, il a été amené à émettre des recommandations sur la rémunération variable attribuée aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2015 et sur la rémunération fixe attribuée aux dirigeants pour l'année 2016.

Il a également lancé une étude concernant une éventuelle attribution, sous condition de performance, d'actions gratuites à certains salariés de la Société.

2.7 - Synthèse des travaux et du fonctionnement du conseil d'administration

Conformément aux préconisations de l'AMF et du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF, la dernière évaluation formalisée des travaux, de l'organisation et du fonctionnement du conseil d'administration a été réalisée au cours de l'année 2015, il a été

adressé aux membres du conseil d'administration un questionnaire d'évaluation sur la qualité des débats et le fonctionnement du conseil d'administration. Une restitution de l'analyse des réponses à ce questionnaire et des propositions faites par les administrateurs et les censeurs sera présentée en conseil au cours de l'année 2016.

2.8 - Durée des mandats

Interrogé sur l'opportunité de raccourcir la durée du mandat des administrateurs, le conseil d'administration a décidé de maintenir la durée du mandat d'administrateur à six années, cette durée permettant notamment d'assurer une continuité dans les fonctions d'administrateur et un suivi dans la durée des projets du groupe, notamment en matière de développement et d'immobilier.

2.9 - Composition du comité d'audit

En vertu de l'article L.823-19 du code de commerce :

- le comité d'audit ne peut comprendre que des membres de l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance en fonctions dans la société, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction ;

- au moins un de ses membres doit avoir des compétences en matière financière ou comptable ou être indépendant.

Les membres du comité d'audit sont des membres du conseil non dirigeants et Monsieur Daniel BRAUD, qui possède des compétences financières et comptables pour avoir été directeur financier dans un important groupe d'assurances, a été renouvelé dans ses fonctions de président de ce comité.

En conséquence, la composition du comité d'audit est conforme aux dispositions légales. En 2015, les travaux du comité d'audit ont été menés conformément à sa mission.

2.10 - Composition du conseil d'administration

2.10.1 Examen de l'équilibre de la composition du conseil d'administration et du respect de la parité

Au 31 décembre 2015, le conseil d'administration comptait trois administrateurs femmes, Madame Marie-Antoinette DAIN, nommée par l'assemblée générale du 22 juin 2011, Madame Patricia ROSIOD, nommée par l'assemblée générale du 18 juin 2014 ainsi que Madame Sophie BRETON, qui représente la société Nobilise SAS, depuis le 16 septembre 2015 et six administrateurs hommes.

Dans sa séance du 24 février 2016, le conseil a constaté que sa composition était, au regard de la parité, conforme aux dispositions légales, à la date de la réunion.

Néanmoins, il a constaté également qu'avant le 19 avril 2016, il devrait être procédé à la nomination d'au moins une femme en qualité d'administrateur de la Société, à l'effet de se conformer aux recommandations du code AFEP-MEDEF.

Il est cependant rappelé que les dispositions légales imposent que le pourcentage de diversité au sein du conseil soit de 40 % au plus tard à l'issue de l'assemblée générale annuelle de la Société devant se tenir en 2017 pour statuer sur les comptes 2016. En conséquence, la nomination d'une femme supplémentaire en tant qu'administrateur (à composition constante) devra intervenir au plus tard avant le 30 juin 2017 pour que la Société se conforme aux dispositions légales.

La Société est sensibilisée à la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du conseil d'administration.

2.10.2 Compétence des membres du conseil d'administration

En vertu du code AFEP-MEDEF, les compétences des membres du conseil doivent être suffisamment larges et diversifiées.

Le comité de rémunération et de nomination dans sa séance du 24 février 2016, a examiné la diversité des compétences des membres du conseil d'administration qui peut au cas présent s'apprécier au regard de la diversité des entreprises dont sont issus les administrateurs, tant dans leur taille : grandes entreprises, PME, que dans les secteurs d'activité : bâtiment, industrie, assurances, services etc.

Cette diversité permet d'enrichir les débats du conseil d'administration.

Le conseil d'administration ayant pris acte de l'avis du comité de rémunération et de nomination, a considéré que la diversité et l'expertise professionnelle des membres du conseil était satisfaisante.

En conclusion, la composition des instances a été considérée comme satisfaisante. L'implication et l'apport d'expertise des membres constituent des facteurs clés de bon fonctionnement des comités et conseils.

2.10.3 Indépendance des administrateurs

En vertu du code AFEP-MEDEF, dans les sociétés contrôlées, la part des membres du conseil indépendants doit être d'au moins un tiers. L'indépendance est appréciée au regard des critères édictés par le paragraphe 9.4. du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Le conseil d'administration comptant neuf administrateurs, il est recommandé qu'il y ait au moins trois administrateurs indépendants selon les critères du code AFEP-MEDEF.

Au cours de la séance du 24 février 2016, le président a demandé au conseil d'administration de se prononcer sur l'indépendance des administrateurs.

Le conseil d'administration, après examen de la situation de chacun des administrateurs, et après en avoir délibéré, a considéré qu'au regard des critères fixés par le code AFEP-MEDEF, le nombre d'administrateurs qualifiés d'indépendants, n'entretenant pas de relation d'affaires avec la Société, peut s'établir à quatre. Il s'agit de Mesdames Marie-Antoinette DAIN et Patricia ROSIOD et de Messieurs Patrick CONNAN et Daniel BRAUD. Cette position est identique à celle retenue par le comité de rémunération et de nomination dans sa séance du même jour.

2.11 - Procès-verbaux des réunions du conseil et des comités

Les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration sont établis à l'issue de chaque réunion et adressés à titre de projet à chaque membre du conseil d'administration.

Les dirigeants portent une attention particulière à la qualité des informations consignées dans les procès-verbaux. Le procès-verbal de chaque conseil et comité fait donc l'objet d'une relecture et d'une approbation systématique lors de la tenue du conseil ou du comité suivant, en début de séance.

Une fois validé par le conseil ou le comité, le procès-verbal est signé et communiqué sans délai à tous les administrateurs et aux commissaires aux comptes.

2.12 – Règlement intérieur

Conformément à l'information faite dans le rapport 2006, le conseil a adopté et a mis en œuvre un règlement intérieur suite aux décisions du conseil d'administration du 24 janvier 2007, destiné à préciser les devoirs des administrateurs dans l'exercice de leurs fonctions mais aussi leurs droits.

Le règlement intérieur s'attache à décrire l'organisation, le fonctionnement, les pouvoirs et les missions du conseil, ainsi que les droits et les obligations des administrateurs.

Il est précisé que le règlement intérieur intègre également les attributions et modalités de fonctionnement des différents comités.

Le règlement intérieur a fait l'objet de modifications à l'effet d'assurer une meilleure cohérence dans l'organisation et le fonctionnement du conseil et des comités, adoptées en conseil lors de sa séance du 12 février 2014.

A l'effet de se conformer à la recommandation du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration du 12 février 2014 a décidé la publication de son règlement intérieur sur le site de la Société.

Le règlement intérieur du conseil d'administration est publié sur le site de la Société depuis le 13 février 2014.

2.13 – Mandats sociaux

La liste des mandats sociaux exercés par chacun des mandataires sociaux dans d'autres sociétés figure dans le rapport de gestion, conformément aux dispositions de l'article L.225-102-1, al 4 du code de commerce.

3/ REMUNERATION ET AVANTAGES

En ce qui concerne spécifiquement les dispositions sur la rémunération des administrateurs, nous rappelons que durant l'exercice clos au 31 décembre 2015, un seul des mandataires sociaux du groupe Le Noble Age a perçu une rémunération au titre de son mandat social, les deux autres mandataires sociaux (directeurs généraux délégués) percevant une rémunération principalement au titre de leur contrat de travail, selon une échelle comparative d'émetteurs côtés de taille équivalente et des référentiels disponibles.

Nous rappelons que dans sa séance du 26 novembre 2008, le conseil d'administration a pris connaissance des recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés dont les titres sont admis sur un marché réglementé. Ayant considéré que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la Société, le conseil d'administration a déclaré que le code AFEP –MEDEF sur la rémunération des mandataires sociaux ainsi modifié est celui auquel se réfère la Société pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L.225-37 du code de commerce à compter de l'exercice en cours (communiqué de la Société du 5 décembre 2008).

Le code AFEP MEDEF contient une recommandation concernant l'information en assemblée générale annuelle et le vote consultatif lors de cette assemblée sur les rémunérations individuelles des dirigeants mandataires sociaux aux termes de laquelle :

- le conseil doit présenter à l'assemblée générale ordinaire annuelle la rémunération individuelle de chaque dirigeant mandataire social due ou attribuée au titre de l'exercice clos et pouvant comprendre :

    - la rémunération fixe,
    - la rémunération variable annuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable,
    - les rémunérations exceptionnelles,
    - les stocks options, actions gratuites et tout autre élément de rémunération long terme,
    - les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions, le régime de retraite complémentaire,
    - les avantages de toute nature,

- cette présentation est suivie d'un vote consultatif des actionnaires, étant précisé que le code AFEP-MEDEF recommande de présenter des résolutions distinctes, pour le président directeur général et pour chaque directeur général délégué.

En cas de vote négatif, c'est-à-dire si la majorité des voix des actionnaires présents à l'assemblée n'est pas obtenue, le conseil, sur avis du comité de rémunération et de nomination, devra délibérer sur ce sujet et publier immédiatement sur le site de la Société un communiqué mentionnant les suites qu'il donnera à ce vote négatif.

Conformément à cette recommandation, le conseil d'administration soumettra au vote consultatif des actionnaires lors de l'assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2016, la rémunération du président directeur général et de chaque directeur général délégué telles que celles-ci ont été déterminées lors des réunions du conseil en date du 16 décembre 2015.

Ce point figure à l'ordre du jour du conseil d'administration du 5 avril 2016.

3.1. - Rémunération brute des dirigeants

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux intègrent une part fixe et une part variable et les avantages en nature précisés comme suit :

- La prime de développement est due dans la mesure où les conditions suivantes sont remplies cumulativement :

Pour une création d'établissement :

- signature d'un compromis portant sur un terrain,
- obtention des autorisations administratives d'exploiter conjointes,
- obtention des permis de construire.

Pour un rachat d'établissement :

- signature de l'acte définitif d'acquisition.

  - La prime annuelle brute de résultat est due selon les modalités suivantes : 10 euros pour 1 000 euros d'augmentation du résultat net consolidé de l'exercice clos par rapport au résultat net consolidé de l'exercice précédent (hors effets non récurrents de l'ORNANE).

Compte tenu d'une augmentation du résultat net consolidé de 2 380 K€ constatée sur l'exercice clos au 31 décembre 2014, une prime annuelle brute de résultat d'un montant de 23 800 € a été octroyée en 2015 aux dirigeants, au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2014.

La fixation de la prime annuelle brute de résultat due au titre de l'exercice 2015 figure à l'ordre du jour du conseil d'administration du 5 avril 2016.

Aucun avantage spécifique en matière de rémunérations différées, indemnités de départ et engagements de retraite complémentaire n'a été mis en place au bénéfice des mandataires sociaux.

La rémunération fixe est révisée chaque année.

La rémunération 2015 des dirigeants mandataires sociaux peut être synthétisée ainsi qu'il suit :

Mandataire	**Fonction**	**Part fixe**	**Evolution par rapport à 2014**	**Part variable**	**Critère du variable**	**Avantages en nature**
Jean-Paul SIRET	Président directeur général	176 081€	3,02 %	42 320 €	Nb de lits nouveaux exploités	Téléphone portable Véhicule de fonction : 5 197 €
Willy SIRET	Administrateur Directeur général délégué aux opérations	132 000 €	5,65 %	42 320 €	Nb de lits nouveaux exploités	Téléphone portable Véhicule de fonction : 2 435 €
Damien BILLARD	Administrateur Directeur général délégué aux finances	132 000 €	4,76 %	42 320 €	Nb de lits nouveaux exploités	Téléphone portable Véhicule de fonction : 2 979 €

Il n'existe pas de système d'attribution de stocks options.

Il est précisé qu'une étude est actuellement en cours visant à la possible mise en place d'un plan d'attribution d'actions gratuites aux dirigeants, qui serait ensuite étendu à un cercle restreint de managers salariés du groupe Le Noble Age, sous condition de performance.

3.2 - Jetons de présence

Nous rappelons que le président directeur général, les deux directeurs généraux délégués, Monsieur Michel BALLEREAU, de même que les sociétés NOBILISE, SIGEFI, SODERO GESTION, la CAISSE REGIONALE de CREDIT AGRICOLE ATLANTIQUE VENDEE et UNEXO ont renoncé à percevoir les jetons de présence.

Les jetons de présence sont attribués en fonction de la participation effective des membres aux séances du conseil d'administration.

Le montant est fixé à hauteur de 400 euros par séance pour les censeurs.

En ce qui concerne les administrateurs, le montant a été fixé sur la période de janvier à mars 2015 à 800 euros et sur la période d'avril à décembre 2015 à 1000 euros par séance du conseil.

Au titre de l'exercice 2015, des jetons de présence ont été attribués aux administrateurs et aux censeurs suivant leur assiduité aux séances du conseil d'administration, à savoir :

Administrateurs et censeurs	Jetons versés en 2014	Jetons versés en 2015
Robert DARDANNE	6 400	9 000
Patrick CONNAN	9 600	12 000
Daniel BRAUD	8 800	11 000
Patricia ROSIOD	4 800	11 000
TOTAL	**29 600€**	**43 000€**

4/ PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTROLE INTERNE DE LA SOCIETE

4.1 - Définition et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est un ensemble dynamique de politiques, de procédures, de comportements et d'actions mis en œuvre et contrôlés visant à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations,
- la fiabilité et la sincérité des informations financières,
- la conformité aux lois et règlements en vigueur, ainsi qu'à l'éthique, aux valeurs et règles internes à l'entreprise,
- l'application des instructions et la mise en œuvre des orientations fixées par la direction générale,
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à garantir la traçabilité et la sécurité des transactions, et la sauvegarde de la valeur des actifs et la réputation de l'entreprise,
- la prévention et la maîtrise des risques résultant de l'activité de l'entreprise,
- la prévention et la détection des risques de fraudes ou d'erreurs.

Un système de contrôle interne, aussi perfectionné soit-il, ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et non pas une garantie absolue, quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise

tant par les limites inhérentes à la mise en œuvre et au contrôle des procédures que par les contraintes de ressources.

La politique d'assurance s'inscrit dans le cadre de la volonté d'identification et de couverture des risques jugés sensibles pour l'ensemble des sociétés intégrées dans le périmètre de consolidation.
Dans les cas d'intégration de nouvelles entités au périmètre, celles-ci font l'objet d'un déploiement des procédures de contrôle interne et d'une attention prioritaire tout au long de la phase d'intégration.

4.2 - Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle détermine le niveau de sensibilisation de l'ensemble du personnel au besoin de contrôle et constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne en imposant, clairvoyance, rigueur et organisation.

Le groupe a fait le choix d'une intégration forte de son organisation afin de faciliter l'élaboration et l'application des procédures administratives et opérationnelles unifiées et partagées.

L'existence de référentiels métiers permet de renforcer l'environnement de contrôle avec une forte centralisation de la supervision en contrepartie de la délégation accordée aux opérationnels.
Le groupe Le Noble Age exerce son activité de « gestion d'établissements » à partir de chacun des sites, qui disposent d'une autonomie de gestion, d'un périmètre de responsabilité et de décision étendu et encadré par la mise en place d'une chaine de délégation de pouvoirs et de responsabilité sous le contrôle d'une direction des opérations groupe et de directions d'exploitation en charge spécifiquement du pilotage des établissements.

L'harmonisation s'établit à travers différents outils ou actions, que sont :

- le parcours d'intégration des directions d'établissement et des cadres du siège balisé avec la présentation des procédures et référentiels internes et la sensibilisation aux facteurs de risque dans l'exercice de leurs fonctions,
- le référentiel interne permettant d'appréhender les valeurs du groupe, les outils et les méthodes en place ainsi que les procédures existantes,
- la formation dispensée aux chefs de services à l'embauche et tout au long de la vie professionnelle par des salariés d'autres établissements, dits « formateurs » ou « référents » lorsqu'il s'agit dans ce dernier cas de missions de renfort ou de remplacement,
- le déploiement d'un système d'information intégré et unifié,
- le programme qualité : initié en 2004, il vient remplacer le tutorat des nouvelles directions. C'est un programme d'accompagnement des directions d'établissements par une équipe expérimentée, dans la mise en œuvre de l'organisation et des outils du groupe Le Noble Age.

4.3 - Les acteurs

L'organisation du contrôle interne repose sur la bonne distribution des rôles entre le siège et les établissements suivant un principe de délégation et de subsidiarité. La centralisation au siège de nombreuses activités de support aux métiers doit assurer aux acteurs opérationnels de se consacrer prioritairement à la prise en charge des résidents et patients et à la mise en œuvre du projet de vie et du projet de soins dans l'établissement.

A cet effet, le processus de contrôle interne s'appuie sur un système cohérent constitué de délégations de pouvoirs et de signatures, d'organigrammes fonctionnels, de définitions de poste et des contrats de travail.
Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques sont ainsi mises en œuvre sous la responsabilité directe des directions opérationnelles et fonctionnelles et plus généralement sont l'affaire de tous les collaborateurs sensibilisés aux risques de fraudes, d'erreurs ou de défauts.

4.3.1 Les organes de gouvernance

Le conseil d'administration dispose de pouvoirs étendus de convocation, audition, décision et de vérification, et s'appuie sur les avis et recommandations du comité d'audit pour s'assurer que l'environnement du contrôle interne du groupe est propice à la maîtrise des activités de la Société et à l'encadrement des risques auxquels elle se trouve exposée.

4.3.2 La direction générale

Le président directeur général, ainsi que les deux directeurs généraux délégués, désignés par le conseil d'administration sur proposition du président-directeur général approuvée par l'assemblée générale de la Société, représentent la Société dans ses rapports avec les tiers et sont investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances en son nom.

Le président directeur général est en charge des orientations stratégiques du groupe et de la politique de développement, et est accompagné par deux directeurs généraux délégués, chargés respectivement du pilotage des fonctions opérationnelles et de la supervision des fonctions administratives et financières du groupe.

La direction générale définit la politique du contrôle interne et s'assure de la mise en œuvre effective des principes et procédures de contrôle interne en veillant au suivi des plans d'amélioration ou de correction en cas d'identification d'anomalies significatives.

4.3.3 Le comité exécutif

Pour l'exercice de ses responsabilités, le président-directeur général a constitué un comité exécutif regroupant l'ensemble des métiers opérationnels et les fonctions support. Au 31 décembre 2015, il était composé des membres suivants :

- le président directeur général,
- le directeur général délégué aux opérations,
- le directeur général délégué aux finances,
- le directeur des opérations sanitaires,
- le directeur des opérations médico-social,
- le directeur des ressources humaines,
- le directeur médical et qualité,
- le directeur des systèmes d'information groupe,
- le directeur du développement,
- le directeur immobilier construction,
- le conseiller du président.

4.3.4 La direction générale déléguée aux opérations

Elle veille à la mise en œuvre de la politique métier du groupe au sein des structures opérationnelles en exerçant trois principales missions :

- **l'animation du réseau des établissements** : les six directeurs d'exploitation se trouvent en relation permanente avec les directeurs d'établissement qui leur sont hiérarchiquement

rattachés et assurent plusieurs objectifs, notamment le respect des budgets des filiales et des objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés, le suivi de l'organisation opérationnelle des ressources humaines, administratives et exécutives des établissements ; la liaison entre les établissements et les différentes directions du siège afin d'anticiper, analyser et apporter des solutions aux différentes enjeux et problématiques liés au fonctionnement des établissements.

- **la gestion des relations avec les autorités de tarification** : cette relation s'effectue en étroite coordination avec les directeurs d'établissement.
- **la mise en place et le suivi du système qualité**: dans un souci d'amélioration continue, le groupe a mis en place la formation qualité. Elle a pour objectif la généralisation au sein de tous les établissements des meilleures pratiques identifiées dans chaque domaine d'activité (soins, restauration…) pour assurer la mise en œuvre du projet de vie et de soins de l'établissement dans l'intégralité de ses composantes.

La direction déléguée aux opérations prévoit les diligences et met en œuvre toutes les actions préventives ou correctives nécessaires à la maîtrise des risques d'ordre opérationnel, en s'appuyant sur l'encadrement d'exploitation, savoir :

- **les directions d'exploitation**,
- **la direction médicale et qualité** en charge de la mise en place, du suivi et du contrôle de la politique médicale du groupe ainsi que du suivi de la politique qualité du groupe,
- **la direction des ressources humaines** en charge de l'impulsion de la politique RH au sein des établissements et de la coordination de l'ensemble des composantes de cette politique en matière de recrutement, rémunération, gestion des compétences et des formations, gestion des instances représentatives du personnel, gestion des contrats et des contentieux,
- **et les directions d'établissement**.

4.3.5 La direction générale déléguée aux finances

Elle produit l'ensemble des données de gestion, et garantit la qualité de l'information financière, la fiabilité des opérations de clôture et le respect des calendriers.

Elle veille à la mise en œuvre de la politique financière définie par le groupe et notamment à la diffusion auprès des directions de services, opérationnels et établissement, des normes et référentiels retenus dans le cadre de l'élaboration des états financiers consolidés.

Elle regroupe les principales fonctions suivantes : affaires juridiques groupe, comptabilité générale, comptabilité tiers, contrôle de gestion, trésorerie, ingénierie financière, consolidation, système d'information, achats et engagements.

Les enjeux de la politique administrative et financière concernent principalement :

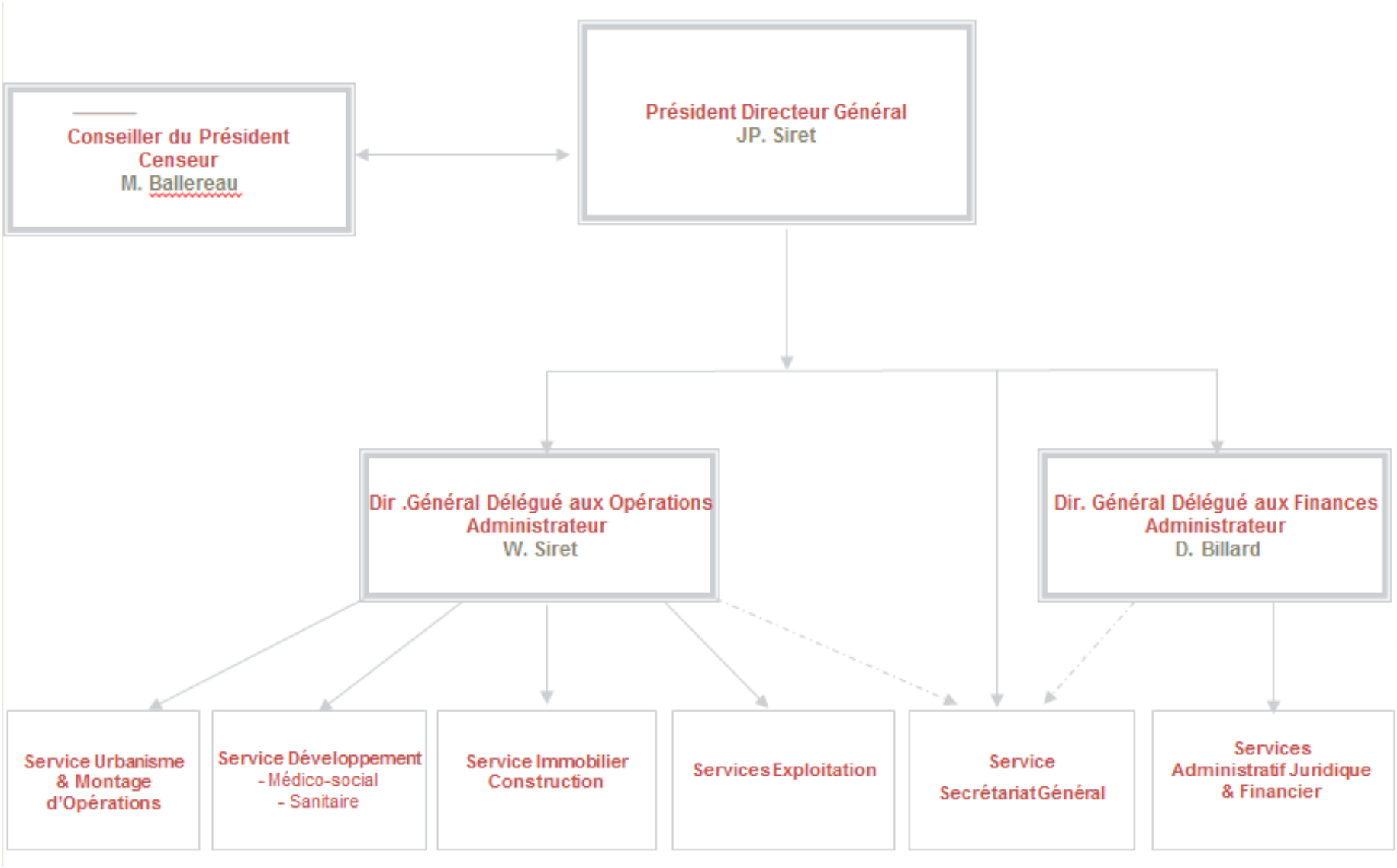
- l'établissement des comptes consolidés statutaires du groupe,
- le respect des déclarations légales et la tenue des obligations réglementées,
- l'organisation, la simplification et l'optimisation du cadre juridique et fiscal,
- l'élaboration des budgets et des comptes prévisionnels et l'aide au pilotage opérationnel,
- l'évolution du système d'information en ce qui concerne principalement l'architecture technique le maintien en condition opérationnelle du système, l'assistance aux utilisateurs et la couverture applicative fonctionnelle gestion et métier,
- la gestion des financements et des placements,

- le contrôle interne et la sécurisation des transactions,
- la valorisation des actifs et la politique d'évaluation de sociétés,
- l'animation des réseaux administratifs

La direction générale déléguée aux finances prévoit les diligences et met en œuvre toutes les actions nécessaires à la maîtrise des risques d'ordre juridique et financier, en s'appuyant sur l'encadrement des directions et des services administratifs sous sa responsabilité et sur les relais des directions opérationnelles.

Elle prend en compte les résultats des contrôles menés par les différents acteurs internes et les conclusions des interventions des commissaires aux comptes à l'issue de leur campagne d'audit annuel sur le contrôle interne. Lorsque des insuffisances ou des anomalies sont identifiées et que les faiblesses observées présentent des éléments de risques susceptibles d'influer de manière sensible sur l'activité ou la situation de l'entité contrôlée, des actions correctives sont immédiatement mises en place afin de rétablir le fonctionnement et parallèlement, des mesures d'accompagnement sont définies pour garantir le respect des règles de gestion et maîtriser les risques.

La direction juridique est plus spécifiquement responsable du respect de l'ensemble des obligations légales et réglementaires ainsi que de la conformité des contrats et conventions conclues avec le dispositif législatif et réglementaire en vigueur.


Conseiller du Président
Censeur
M. Ballereau
Président Directeur Général
JP. Siret
Dir .Général Délégué aux Opérations
Administrateur
W. Siret
Dir. Général Délégué aux Finances
Administrateur
D. Billard
Service Urbanisme & Montage d'Opérations
Service Développement
- Médico-social
- Sanitaire
Service Immobilier Construction
Services Exploitation
Service Secrétariat Général
Services Administratif Juridique & Financier

4.4 - Evaluation des risques

La direction générale pilote les activités du groupe sur un horizon pluri-annuel.

Un exercice de prévision annuelle fixe pour chaque établissement les objectifs à atteindre pour la période concernée. Le budget annuel fait l'objet d'un suivi mensuel sous la forme d'une revue des principaux postes de produits et de charges et est révisé à chaque trimestre, potentiellement à tout instant lorsque les circonstances le nécessitent. Les objectifs ainsi définis tant qualitatifs que quantitatifs servent de feuille de route à chaque direction fonctionnelle et opérationnelle.

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs, dont elle doit assurer la maîtrise. Les principaux risques auxquels la Société doit faire face sont les suivants :

Risques liés à l'évolution des réglementations : l'activité de long séjour des EHPAD (Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes) et celle du secteur sanitaire des SSR (Soins de Suite et de Réadaptation), des antennes d'hospitalisation à domicile et des cliniques psychiatriques sont soumises à diverses autorisations et réglementations dont les principales concernent les autorisations d'exploitation, l'hygiène alimentaire, la sécurité sanitaire, la sécurité médicale, la sécurité des bâtiments : incendie, légionnelle (risques suivis et maîtrisés par la direction d'exploitation groupe, la direction médicale et qualité et la direction immobilière).

Risques financiers : le financement des opérations est réalisé auprès d'un ensemble de partenaires bancaires et d'investisseurs de marché en recherchant les meilleures conditions et en limitant l'exposition du groupe au risque de taux au moyen d'une politique de couverture adaptée (risques suivis et maîtrisés par la direction financière).

Risques sociaux individuels : le groupe procède à des changements d'organisation lors des reprises d'établissements, concernant principalement les postes d'encadrement. Cette démarche peut affecter ponctuellement les relations du groupe avec ses salariés sur un site déterminé et se traduire par des tensions inhérentes à la conduite du changement (risques maîtrisés par les directeurs d'exploitation en relation avec la direction des ressources humaines).

Risques de réputation : le groupe est amené à reprendre des établissements ayant une réputation médiocre dans le territoire de santé, auprès des familles, des prescripteurs et des autorités de tarification. L'intégration de l'établissement peut alors s'avérer longue et complexe. Le risque est maîtrisé au moyen des actions d'organisation et de restructuration et des mesures d'évolution des compétences par le recrutement et la formation (risques maîtrisés par la direction d'exploitation concernée assistée de l'équipe QUALIPERF dédiée).

Risques liés à la croissance : le marché sur lequel le groupe intervient est ouvert à la concurrence et les dépenses en matière d'investissement d'exploitation et de travaux immobiliers sont élevées pour exercer les activités dans le respect des standards réglementaires et du cahier des charges du groupe. C'est pourquoi, le groupe est attaché à un développement équilibré sous la forme de reprises, regroupement et restructuration de sites d'une part et d'extensions et de créations d'autre part (portefeuille de développement diversifié).

Risques opérationnels : afin d'en assurer la maîtrise, cela suppose de limiter la dépendance à l'égard de certains fournisseurs ou prestataires, de savoir fidéliser des collaborateurs et de favoriser l'implication des hommes clés.

Risques de fraudes : Ils recouvrent les actes malhonnêtes ou frauduleux tels que le vol, le recel, l'escroquerie, l'abus de confiance, l'atteinte au système d'information, le faux et l'usage de faux. Le groupe a mis en place un système préventif et une politique de contrôles permanents afin d'encadrer les risques de fraude au moyen notamment des mesures suivantes :

- stricte séparation des fonctions opérationnelles (engagement) et des fonctions administratives (enregistrement et paiement),
- procédures internes tenues à jour précisant les rôles et les responsabilités des acteurs,
- circuit d'engagement et de signature formalisé et obligatoire,
- délégations de pouvoirs et de responsabilités établies dans le cadre d'une chaine à tous les niveaux de l'organisation,
- limitation des pouvoirs bancaires, le plafond d'émission des chèques par les directions d'établissement étant fixé à 5 000 euros et aucune autorisation de virement n'étant attribuée localement, ce mode de paiement fonctionnant uniquement en gestion centralisée,
- transmission systématique des justificatifs de dépenses engagées par les services opérationnels,
- création et administration de référentiels uniques (comptes fournisseurs),
- existence d'états de contrôle simples et efficaces et de rituels de contrôle,
- réalisation de plan de tests et de vérifications dans le cadre de la préparation de la revue des comptes annuels en lien avec les commissaires aux comptes.

4.5 - Activités de contrôle

Le renforcement du service contrôle de gestion vise à développer davantage les fonctions de pilotage, de gestion budgétaire et de reporting, au service de l'exploitation et de la direction financière.

4.5.1 Le processus d'information prévisionnelle

Les exercices de prévisions sont réalisés pour l'ensemble des sociétés du groupe Le Noble Age :

Les filiales d'exploitation :

Des situations trimestrielles sont réalisées à fin mars, fin juin et fin septembre. A fin juin, la prévision initiale est actualisée en fonction des réalisations du premier semestre (situation) et une nouvelle tendance annuelle est déterminée. Au cours du quatrième trimestre de l'exercice, l'analyse de la situation s'accompagne de l'élaboration de la prévision de fin d'année et la construction pour chaque entité d'un budget de salaires et d'un budget général pour l'année suivante et d'une mise à jour des paramètres et des prévisions du plan moyen terme sur la période N+2 à N+5.

Participent trois fois par an au processus d'élaboration de l'information prévisionnelle, le directeur d'exploitation, la direction de l'établissement, le référent administratif du site et les correspondants au siège en charge du dossier (responsable comptable et contrôleur de gestion). Les services de la direction financière préparent et vérifient les données de gestion et les directeurs des opérations ainsi que les directeurs d'exploitation revoient et analysent les budgets avec l'appui du contrôle de gestion. La direction financière consolide l'ensemble de l'information prévisionnelle. La direction générale assure une revue analytique, rend les arbitrages, ajuste et valide les budgets opérationnels.

Les filiales immobilières :

Un budget initial est établi au cours de la phase d'étude et de montage du programme immobilier de rénovation - extension d'un établissement existant ou création d'un établissement, soit ex nihilo, soit par regroupement d'activités. Le budget est ensuite révisé à l'issue de la phase de consultation des entreprises qui se conclut avec la signature des marchés de travaux et l'émission des ordres de services (direction immobilière) et détermine la grille de prix de vente du programme immobilier (direction financière). Les budgets sont suivis lors de réunions mensuelles immobilières et sont mis à jour par l'ingénierie financière et la direction immobilière. Une revue administrative immobilière trimestrielle est consacrée au suivi de la commercialisation, à l'avancement des chantiers et à la revue des marges des programmes.

4.5.2 Le suivi des activités

Le processus de reporting répond aux objectifs de suivi, de contrôle et de pilotage des opérations par la direction générale du groupe. Il s'appuie sur un ensemble d'outils :

1/ Des réunions d'exploitation médico-sociale et sanitaire se tiennent mensuellement, où les acteurs opérationnels présentent l'avancement des plans d'action, mesurent les effets des actions entreprises, informent des difficultés rencontrées, proposent des pistes d'amélioration/correction et déterminent les nouveaux projets à conduire.

Les principales instances de décision du groupe sont constituées :

- de la direction générale (réunion hebdomadaire) qui fixe la politique générale de l'entreprise sur les domaines de l'exploitation, des finances, de l'immobilier et du développement (direction générale),

- du comité exécutif (comex hebdomadaire) qui met en œuvre les orientations stratégiques fixées par la direction générale en définissant les plans d'actions prioritaires pour l'année et en assurant la revue des projets qui en découlent (direction générale, directions d'opérations, direction médicale & qualité, RH, SI, immobilier, développement),

- du comité de liaisons (mensuel) qui s'assure de la bonne coordination des actions des services du siège et de l'avancement des actions concourant à son efficience et réalise des retours sur expérience afin d'améliorer en continu la performance au service des établissements(membres du comex et directeurs et responsables de services du siège),

- du comité exploitation des métiers (médico-social et sanitaire) (mensuel) qui assure un suivi des plans d'actions critiques. Il pilote la performance commerciale, l'avancement des budgets, le respect des processus qualité, la sécurité des installations, le climat social et le déroulement du plan de formations (direction générale, directions d'opérations, directions d'exploitation, direction médicale & qualité, direction RH, direction communication et services contrôle de gestion),

- du comité des travaux médico-social et sanitaire (mensuel) qui recense les besoins de l'exploitation en travaux, arbitre les priorités et rend les décisions d'investissement. Il suit l'avancement des chantiers et le plan d'actions afférents (direction générale, service montage d'opérations, direction immobilière, directions des programmes, direction technique, direction de la maintenance et du patrimoine, ingénierie financière),

- du comité de développement (mensuel) qui pilote l'avancement des opérations de développement décidées en conseil d'administration au moyen de plans d'actions détaillés (président directeur général, direction du développement, direction immobilière, service montage d'opérations, service relations autorités publiques, direction juridique, ingénierie financement).

Les comités traitent de toutes les affaires relatives au fonctionnement du groupe dans leur domaine de compétences et des conditions de préparation, d'organisation et de mise en œuvre des plans d'actions, qu'il s'agisse d'actions de transformation ou d'optimisation. Ils veillent à la bonne adéquation entre les actions définies et les objectifs du groupe, et mesurent les impacts des décisions prises sur chacun des sites. Ces réunions font l'objet d'un compte-rendu mensuel rédigé par les services généraux. Ils permettent de sérier les questions, de qualifier les problèmes et de traiter préventivement les facteurs principaux de risque.

2/ Un tableau hebdomadaire des taux d'occupation et des flux de l'établissement, transmis par la responsable marketing à la direction générale et aux directeurs d'exploitation.

3/ Un reporting mensuel par secteur d'activité (EHPAD France, SSR, HAD psychiatrie France et long séjour Belgique) permettant l'analyse d'activité sur la base du nombre de journées facturées dans le mois et l'analyse des charges de personnel (salaires + intérim) du mois : ces informations sont fournies par la direction financière à la direction d'exploitation groupe.

4/ Un tableau mensuel de justification des dépenses soins : ces informations sont fournies par la direction financière à la direction d'exploitation groupe pour le suivi d'activité du long séjour France.

5/ Des tableaux de suivi clients préparés par les services comptabilité tiers et contrôle de gestion sous la forme de balances âgées, d'indicateurs clés de suivi d'activité, d'analyse de la facturation, d'encaissement – recouvrement.

6/ Un tableau de suivi de la trésorerie et de la dette groupe présenté périodiquement au comité d'audit fourni par la direction financière.

7/ Un tableau de suivi des contentieux comprenant le stade d'avancement du dossier, les sommes demandées et les provisions enregistrées dans les comptes (direction des ressources humaines et direction financière).

8/ Un tableau de suivi des contentieux fiscaux et immobiliers, comprenant le stade d'avancement du dossier, les sommes demandées et les provisions enregistrées dans les comptes, suivi par la direction juridique corporate et la direction juridique opérationnelle.

4.5.3 Un référentiel et des méthodes comptables unifiés au sein du groupe

La centralisation des activités comptables sous-tend l'harmonisation des procédures et l'homogénéisation des pratiques comptables et une fluidité dans la circulation de l'information.

Le plan comptable et les méthodes de comptabilisation sont uniformes par type d'activité (exploitation et immobilier) et par zone géographique.

Le manuel de tenue de comptabilité définit par catégorie d'information l'approbation et l'autorisation, la vérification et le rapprochement des opérations, la sécurité d'enregistrement des actifs ou la séparation des fonctions. Il continue de s'enrichir en fonction de l'évolution du système d'information.
Les outils de reporting et d'élaboration des budgets et plans sont normalisés et concernent tous les établissements.

Des calendriers annuels sont diffusés aux interlocuteurs concernés précisant les dates de règlement des fournisseurs, de clôture de paie, de clôture de facturation, de fermeture de période comptable, les dates de situation et les dates d'arrêté des comptes. Cela permet à chaque site opérationnel de s'y référer afin d'organiser dans les meilleures conditions les tâches administratives internes.

4.6 - Pilotage

Concernant le circuit administratif, toute difficulté d'un site est immédiatement portée à la connaissance du service compétent au siège, qui assure le correctif seul ou en collaboration avec la direction d'exploitation concernée selon le degré de criticité. Si besoin est, une action de formation est programmée et mise en œuvre.

La direction financière assure des points de liaison réguliers avec les directeurs et services administratifs (juridique, comptabilité, gestion holding, consolidation, financement, trésorerie, contrôle de gestion, système d'information) et organise des revues générales de services.

Dans le cadre de leurs diligences, les commissaires aux comptes évaluent par ailleurs les procédures de contrôle interne et remettent au comité d'audit leurs conclusions qui font état des faiblesses ou des défaillances éventuelles constatées.

Concernant la prise en charge en établissement, tout incident ou manquement aux protocoles internes fait l'objet d'une information détaillée et circonstanciée à la direction d'établissement. Celle-ci en personne ou par l'intermédiaire de l'équipe de direction en place apporte une réponse corrective immédiate. En fonction de la criticité de l'évènement, elle en informe directement sa direction d'exploitation et les services concernés internes et externes, afin de traiter le risque dans sa globalité.

Une revue des risques animée par la direction d'exploitation du groupe est effectuée au cours de la réunion mensuelle d'exploitation qui réunit les directeurs d'opérations, les directeurs d'exploitation et les autres services opérationnels.

En cas de besoin un comité des risques peut se mettre en place pour analyser et apporter les corrections nécessaires au traitement des événements dans l'établissement (amélioration des processus et des contrôles) dans le cadre d'une politique groupe de prévention des risques, déclinée en plan et procédure de prévention. Des actions de formation et d'évaluation sont programmées et mises en œuvre pour prévenir des difficultés et renforcer la capacité à anticiper et traiter des principaux risques.

4.7 - Réalisations 2015 et perspectives 2016

Le groupe a mis en place une organisation des travaux de gestion reposant sur la collaboration des services au sein du pôle de la direction financière. Les différents services mobilisés concernent:

4.7.1 Comptabilité

- la comptabilité tiers a pour mission d'accompagner les établissements dans la relation quotidienne avec les fournisseurs et les clients, sécuriser les transactions, réduire les temps de transmission et d'enregistrement, répondre aux besoins d'information, faciliter la reprise et l'intégration des dossiers des nouveaux établissements,
- la comptabilité générale a pour mission de garantir la parfaite tenue comptable des dossiers (de la révision des comptes à la revue analytique jusqu'à l'établissement de la liasse fiscale), normaliser les pratiques comptables et mettre en place une documentation unique, faciliter l'intégration des dossiers de reprise d'établissement (audit comptable de reprise, mise en œuvre des processus administratifs, accompagnement des sites et audit de fonctionnement).

Le dossier de révision comptable informatisé constitue un outil de travail commun aux deux services. Il répond aux principaux enjeux suivants :

-présentation signalétique de l'activité et des caractéristiques du dossier,
-présentation des opérations de clôture sur l'ensemble des cycles révisés,
-justification et documentation des opérations enregistrées à destination des réviseurs internes et externes (commissaires aux comptes),
-validation des contrôles de conformité et de cohérence des comptes,
-respect de pratiques homogènes d'arrêté et de présentation des comptes,
-suivi de l'avancement des travaux de clôture.

Le dossier de révision fait l'objet d'améliorations continues. Il bénéficie d'une interface automatique avec le système d'information comptable pour faciliter la mise à jour et le rapprochement des données.

4.7.2 La trésorerie

Un suivi de l'endettement est réalisé périodiquement en comité d'audit,. Il permet de constater et de prévoir les évolutions de la structure financière en fonction des besoins de l'exploitation et de l'immobilier et d'en mesurer l'impact en terme de covenants.
De plus, un état de la structure financière et du panorama bancaire est présenté semestriellement au comité d'audit détaillant la dette par nature (exploitation/immobilier), par type (crédit syndiqué, dette obligataire, billets de trésorerie), par nature de taux (couvert, non couvert) et indiquant les conditions de taux et de maturité. Cet état permet aussi de vérifier l'adéquation par banque entre flux confiés et financements obtenus.

4.7.3 Contrôle de gestion

La gestion des situations comptables et la revue analytique des budgets ont fait l'objet d'améliorations en vue de renforcer l'aide à la décision.

A titre d'exemple, le suivi des frais de personnel a été automatisé et interfacé avec l'outil de paie, pour optimiser les tableaux d'analyse et de contrôle des écarts. Les dépenses de soins des EHPAD, notamment, sont suivies chaque mois compte tenu de l'importance du périmètre de l'activité de soins dans le cadre des conventions au tarif global.
La refonte du système analytique a été mise en place pour améliorer les reportings et les analyses induites.

4.7.4 Système d'information

Les évolutions du système d'information se sont poursuivies en 2015 afin de faciliter les suivis et les contrôles, donner un cadre à la normalisation des processus opérationnels et administratifs et garantir l'unicité des référentiels.

Les principales réalisations de l'année 2015 ont porté sur la sécurisation de l'information du secteur SSR / PSY et sur la consolidation de la direction des systèmes d'information :

- la démarche de sélection d'une solution de production médicale et de soins en secteur sanitaire initiée en 2014 a été conclue en 2015 par l'acquisition et le déploiement dans sept de nos onze établissements SSR/PSY de la solution IdéoMed de l'éditeur IDO-in. Cette application a consolidé le niveau de sécurité du dossier patient et de l'ensemble du circuit du médicament.
- les procédures d'identito vigilance ont été revues et renforcées au moyen d'un serveur d'identité au niveau du groupe,
- l'ensemble de cette chaine de logiciels est hébergée chez un prestataire dûment habilité, dans un datacenter agréé « Hébergement de Données de Santé ». Les applications sont publiées via Citrix, de manière à ce qu'aucune information ne soit stockée localement,
- les effectifs de la DSI ont été complétés par les compétences nécessaires à la gestion de ces nouvelles applications et la direction des systèmes d'information renforcée par l'arrivée d'un manager expérimenté, membre du Comex,
- la totalité des postes de travail est désormais renouvelé et à jour en termes de système d'exploitation et d'anti-virus,
- le support utilisateur, vecteur principal des bonnes pratiques et de remontée d'information, notamment en termes de sécurité a été conforté par l'arrivée d'un nouveau responsable, qui pilote désormais une équipe de 6 techniciens dont 4 en 24/7.

L'année 2016 verra la poursuite du travail sur ces deux axes, complétée par un effort significatif sur le traitement des données et la diffusion de l'information.

Le schéma directeur des systèmes d'information, validé en janvier 2016 prévoit notamment de terminer le déploiement de la solution de production médicale et de soins IdéoMed et de refondre les outils de Gestion Administrative du Patient (GAP) dans tous les SSR du groupe.

Des outils décisionnels seront progressivement déployés, notamment pour capitaliser les données de référence de l'entreprise, pour analyser la performance médico-économique des EHPAD et pour structurer la consolidation budgétaire.

Une plate-forme intranet permettra de diffuser l'information, notamment celle relative aux pratiques et protocoles internes (partage de procédures, création d'un espace qualité), elle devrait

contribuer à mieux intégrer le référentiel de contrôle interne et à uniformiser les processus au sein du groupe.

4.7.5 Prévention des risques de fraudes

Le groupe a subi un préjudice dans le cadre de l'acquisition au 1er septembre 2013 d'une clinique SSR du fait des agissements frauduleux de sa directrice intervenus au cours des exercices 2011, 2012 et 2013, avant l'entrée de la société dans le périmètre consolidé du groupe.
Les détournements de fonds perpétrés au détriment de la clinique alors que le cédant en assurait la gestion et le contrôle et dont a résulté une créance frauduleuse figurant dans les comptes de la société à la date d'acquisition par le cessionnaire Le Noble Age ont fait l'objet d'un dépôt de plainte auprès du service régional de police judiciaire.

A la lumière de cet évènement, le groupe a procédé à un examen de son propre système de contrôle interne qui n'a pas révélé de faiblesses susceptibles d'exposer le groupe à des risques de cette nature et de cette ampleur. Il entend désormais faire valoir auprès des différentes parties prenantes impliquées dans l'affaire la réalité du préjudice subi et dont l'origine est antérieure à l'acquisition et obtenir réparation en appuyant sa demande d'indemnisation sur la base des conclusions issues de ses travaux d'analyse. Une assignation a été réalisée à l'encontre du cédant au motif d'une demande de correction du prix des titres acquis et valorisés en dehors des dispositions contractuelles. Le litige est toujours en cours devant le Tribunal de commerce de Paris.

5/ PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE PARTICULIERES A L'ELABORATION ET AU TRAITEMENT DES INFORMATIONS COMPTABLES ET FINANCIERES DESTINEES AUX ACTIONNAIRES

5.1 - Organisation générale

Par le choix d'une organisation financière centralisée au siège et la mise en place de processus de gestion normalisés, le groupe s'assure la mise à disposition d'une information comptable et financière homogène et de qualité, répondant à l'ensemble des spécifications législatives et réglementaires. La qualité de l'information produite dans la documentation financière et dans le respect des calendriers arrêtés par la direction financière permet un suivi précis des performances du groupe et une mesure fiable, sincère et régulière de la valeur patrimoniale de chacune des entités. Cette organisation efficace s'appuie sur des outils, procédures et actions maitrisées, à laquelle contribuent la recherche des objectifs suivants :

- l'uniformisation du traitement des pièces comptables reçues au siège,
- la convergence des pratiques et méthodes de travail du personnel comptable,
- l'utilisation d'une solution informatique intégrée garantissant une piste d'audit détaillée,
- la circulation fluide des divers documents,
- la définition de fonctions précises et l'organisation des liaisons et des interfaces,
- la gestion centralisée des décaissements.

5.2 - Outils et moyens

Afin de s'assurer de la performance de ces processus, le groupe dispose des outils adaptés :

- personnel et encadrement qualifié et expérimenté,
- calendrier interne des travaux comptables et financiers,
- procédure semestrielle / annuelle d'arrêté des comptes sociaux et consolidés,
- organisation matricielle des missions/fonctions,
- système et outils de gestion intégré pour traiter des informations réelles et personnelles.

Enfin, le groupe a recours à des conseils spécialisés sur des points réglementaires précis, dans les domaines notamment de la comptabilité, de la fiscalité, du droit des affaires, du droit immobilier et du droit du travail.

5.3 - Adaptations de l'organisation

La direction financière recherche en permanence l'amélioration de l'organisation comptable et s'appuie sur les apports du système d'information pour renforcer l'intégration des processus comptables et financiers :

- amélioration du dossier de révision,
- constitution de référentiels SI uniques et partagés,
- dématérialisation des flux comptables,
- aide à la revue analytique par l'automatisation des reportings,
- automatisation des rapprochements et des réconciliations,
- simplification et fiabilisation des principes et des méthodes de césure comptable,
- mise en place de systèmes décisionnels facilitant l'accès, les calculs et l'analyse des données.

5.4 - Sécurité des informations

Le groupe a pris un certain nombre de mesures pour répondre aux demandes des tiers sur l'archivage, la documentation et la mise à disposition des données susceptibles d'être contrôlées, en reconstituant dans un ordre chronologique les opérations.

La direction informatique a pour mission première de garantir la sécurité, l'intégrité et l'accès aux données informatiques.

Le groupe utilise actuellement des applications informatiques uniformes, qui s'appuient sur une architecture technique intégrée. Dès leur reprise, les sites sont reliés en réseau avec le siège. Le groupe poursuit de manière continue l'enrichissement de ses bases fonctionnelles et l'extension de sa couverture applicative.

Le groupe conduit une politique d'optimisation des flux, de sécurisation des accès et de contrôle des données au moyen principalement des mesures suivantes :

- la mise en place des systèmes de surveillance et d'alerte,
- la sécurisation physique renforcée du data center,
- des procédures de sauvegarde des données du réseau (applications, mails, fichiers, systèmes),
- la généralisation des logiciels antivirus, anti-intrusion et contrôle des accès internet,
- l'externalisation d'un PCA/PRA à l'endroit notamment des données à caractère médical.

Dans le cadre du Plan de Reprise d'Activité et du Plan de Continuité d'Activité, un ensemble de mesures ont été poursuivies dans les principaux domaines suivants :

- mise en place d'une solution de sauvegarde externe (hébergement sous-coffre d'une banque des bandes de sauvegardes mensuelles et utilisation des sites de secours avec réplication de données en temps réel),
- mise en place d'une sauvegarde périodique du paramétrage du logiciel SAP,
- politique de sauvegarde des données personnelles,
- mise en place d'un contrôle systématique des accès au système d'information,
- mise en place d'une procédure d'accès à distance,
- mise en place d'un logiciel de suivi des connexions aux applications.

Cette démarche se poursuivra sur l'année 2016, en lien avec les solutions d'hébergement externe des données et des applications principalement médicales.

5.5 - Qualité et format des données

Les comptes consolidés ont été établis à partir des données enregistrées dans les comptes individuels conformément aux principes comptables en vigueur et selon une approche de réalité, d'exhaustivité, de mesure, de séparation des exercices et de classification des charges et produits par activité et par secteur opérationnel.

Ils s'attachent à donner à la date d'arrêté des comptes l'image la plus fidèle et la plus précise possible de la réalité de l'activité économique du groupe, de sa situation financière, de la valeur des actifs nets des passifs, de ses engagements, des droits et des obligations qui en découlent, des principaux facteurs de risques, et ce au moyen des états financiers détaillés et des notes complémentaires figurant dans les annexes.

5.6 - Conclusions

Les comptes ont été établis dans le respect de l'ensemble des règles et des méthodes ci-décrites, avec les diligences internes mises en œuvre. Ces procédures tendent à limiter les risques de fraudes, d'erreurs et d'irrégularités qui pourraient entacher la production de ces comptes annuels.

Les comptes sociaux semestriels et annuels 2015 ont été révisés par le personnel d'encadrement comptable. Le groupe a établi les comptes consolidés 2015 selon les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) et ce conformément aux obligations de publication des groupes admis au marché réglementé.

Les comptes ont été audités par les commissaires aux comptes dans le cadre de leur mission permanente. Les conclusions de leurs travaux vous sont remises pour prise en considération.

6/ DIRECTION GENERALE ET LIMITATIONS DES POUVOIRS

Le conseil d'administration a décidé de ne pas dissocier les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Aucune limitation n'a été apportée aux pouvoirs de Monsieur Jean-Paul SIRET en sa qualité de directeur général de la Société.

Durant l'exercice 2015, le président du conseil d'administration et directeur général a été assisté de deux directeurs généraux délégués, Messieurs Willy SIRET et Damien BILLARD.

En séance du 15 octobre 2014, le conseil d'administration a approuvé les dispositions relatives à la mise en place d'une chaine de délégations de pouvoirs et de responsabilités renforcée en encadrant les risques attachés aux activités sous la responsabilité des directeurs généraux délégués. Depuis 2015, les deux directeurs généraux délégués bénéficient d'une délégation de pouvoirs et de responsabilités étendues, chacun dans leur domaine de compétences. En 2016, des délégations adaptées ont été déployées par le directeur général délégué aux finances au profit du directeur juridique corporate, de la directrice administrative et financière adjointe, du directeur des systèmes d'informations, du trésorier, de l'ingénieur financier, du responsable du contrôle de gestion et du responsable des achats.

7/ PARTICIPATION AUX ASSEMBLEES GENERALES

Les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales et les conditions d'attribution d'un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative, sont définies aux articles 12 et 19 des statuts de notre Société et fixées par les conditions légales et réglementaires.

Les statuts de la Société sont disponibles sur simple demande au siège social de la Société.

8/ INFORMATIONS RELATIVES A LA STRUCTURE DU CAPITAL

Conformément aux dispositions de l'article L.225-37, al 9 du code de commerce, nous vous informons que les informations prévues par l'article L.225-100-3 du code de commerce, notamment relatives à la structure du capital de la société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, sont contenues dans le rapport de gestion prévu à l'article L.225-100 du code de commerce.

9/ RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF NON RETENUES ET JUSTIFICATIONS

Recommandation du code AFEP-MEDEF	Justification
La durée statutaire des mandats des administrateurs doit être de quatre ans (point 14 du code)	La question du raccourcissement du mandat des administrateurs a été soumise au conseil d'administration. Dans sa séance du 24 février 2016, le conseil d'administration a décidé de ne pas soumettre à l'assemblée générale le raccourcissement du délai du mandat d'administrateur, la durée de six années permettant d'assurer une continuité dans les fonctions d'administrateur et un suivi dans la durée des projets du groupe, notamment en matière de développement et d'immobilier.
Deux-tiers des membres du comité d'audit doivent être des administrateurs indépendants (point 16.1 du code)	Moins de la moitié des membres du comité d'audit sont des administrateurs indépendants. Compte tenu de la composition du conseil en 2014, le seuil des deux-tiers n'a pu être atteint. Il le sera dès que la composition du conseil le permettra.
Les délais d'examen des comptes par le comité d'audit doivent être de deux jours au moins avant l'examen par le conseil (point 16.2.1 du code)	Pour des raisons d'organisation interne, les réunions du comité d'audit et du conseil ont lieu le même jour. Néanmoins, le comité dispose avec une grande régularité des informations et documents utiles pour l'accomplissement de sa mission de contrôle. En 2016, les comités d'audits ayant à leur ordre du jour un examen des comptes feront l'objet d'une pré-réunion quelques jours avant le conseil.
Il est conseillé qu'un membre du comité de rémunération et de nomination soit un administrateur salarié (point 18.1 du code)	Compte tenu de la composition du conseil en 2015, seul l'un des deux directeur généraux délégués aurait pu siéger au sein du comité en tant qu'administrateur salarié, ce qui n'est pas apparu au conseil comme étant un facteur de bonne gouvernance.
Il doit être mis fin au contrat de travail du salarié qui devient dirigeant mandataire social de la Société (point 22 du code)	Les directeurs généraux délégués administrateurs exercent au sein de la société des fonctions opérationnelles indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise qui justifient le maintien de leur contrat de travail.
Il est recommandé d'adopter la présentation standardisée des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux figurant en	La présentation standardisée des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux n'a pas été retenue compte tenu de la simplicité des modes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

annexe du code (point24.2 du code)	
Il est recommandé que les statuts ou le règlement intérieur fixent un nombre minimum d'actions de la Société que doit détenir personnellement chaque administrateur (point 14 du code)	La Société ne souhaite pas imposer à ses administrateurs indépendants une détention minimale de ses actions.

Fait à Vertou, le 5 avril 2016

Le président du conseil d'administration
Monsieur Jean-Paul SIRET